إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة السادسة
العدد الثاني والعشرون
نوفمبر
(تشرين الثاني)
١٩٩٨

الرؤية الضبابية

مجاراة سرعة التغيير في اقتصاد متداخل

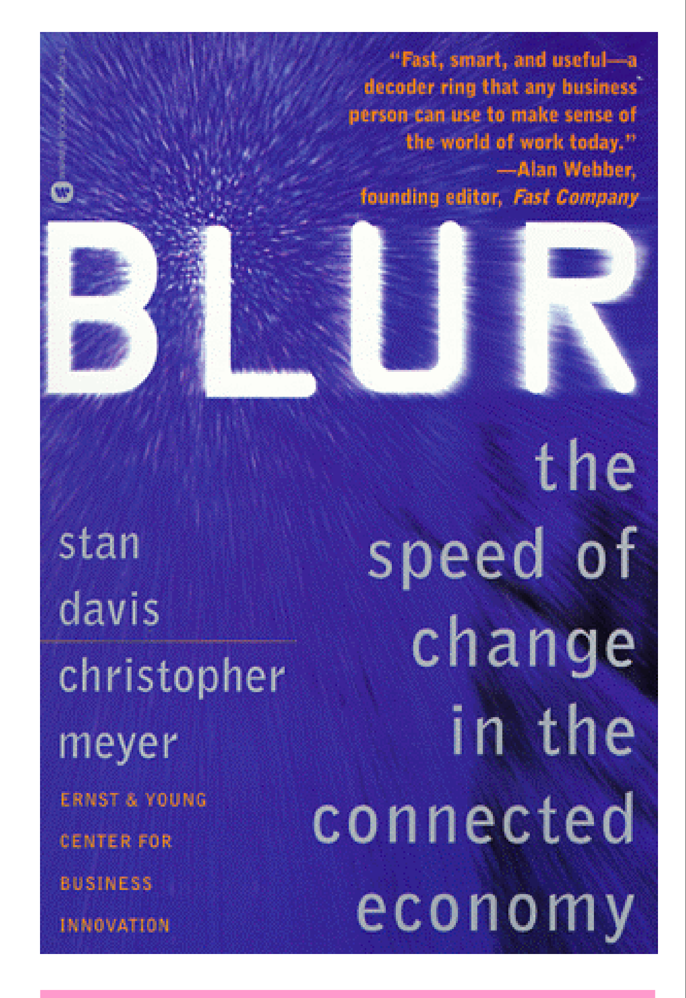
تأليف ستان ديفس و كريستوفر ميير

هل تستطيع أن تسمع اللغة التي يخاطبك بها اقتصاد السوق؟

هل يمكنك الخروج من قوقعة التفكير التقليدي إلى التفكير الشبكي المركب؟

و هل ترى الطريق الجديد الذي يتجه إليه اقتصاد المنتجات و الخدمات؟

يخرج علينا كل عام كتاب عظيم، يجعلنا نعيد النظر في بعض المسلمات و الافتراضات التي سيطرت على تفكيرنا في الماضي. و يأتي هذا الكتاب ليرسي أسسا جديدة للتغيير المطلوب في عالم الأعمال، لاسيما عند إلقاء نظرة فاحصة على الأسواق و توقعات العملاء و العاملين، في زمن غارق في الغموض، و في ظل اقتصاد سرابي، و أساليب اتصال إلكترونية سريعة. و لسوف تفاجأ- كمدير- بما يحمله لك الاقتصاد الجديد من تحديات ناتجة عن الغموض المطبق على أسواق متشابكة تخلت فجأة عن قوانينها المعروفة، و كسرت مراحل التطور المتتالي، و أدخلتنا في دهاليز مستقبل ضبابي مبهم.



ملامح الضباب

- لم نعد نعمل من اجل المال فقط، ولم نعد ندفع للحصول على السلع و الخدمات فقط.
- ولم نعد نرى هذه الحدود الواضحة الفاصلة بين منظمة وأخرى.
- و لم نعد نملك رفاهية التروي و الدراسة، لان التغيير يأتي على شكل ومضات خاطفة لا نكاد نتبين ملامحها حتى تفاجئنا ومضات اكثر غموضا.
- و لم يعد لرأس المال الثابت ثقل اقتصادي كبير، بل اصبح حجر عثرة يعوق الحركة، و كأنه اصبح التزاما

و قيدا على أصحابه. فقد تغير مفهوم رأس المال في اقتصاد الغموض ليتمثل في المعلومات و العلاقات بينها، بالرغم من شفافيتها و صعوبة تقدير قيمتها المادية.

و يمكن رصد التفاعلات و التشابكات التالية في اقتصاد الغموض، و هي تداخلات تدفعنا – شئنا أم أبينا – إلى إعادة النظر في كل الافتراضات السابقة عن الإدارة و الأسواق و المنافسة:

أولا: التداخل و الغموض في العرض

تداخلت السلعة مع الخدمة ليكونا وحدة جديدة تسمي المنتج offer ، و تداخلت أدوار المشتري و البائع في عمليات التبادل، فصار كل طرف بائعا و مشتريا في نفس الوقت. و تتعدد أمثلة التداخل بين السلعة و الخدمة إلى درجة يصعب فيها التمييز بينهما. و من الحالات التي توضح هذا التداخل شركة مرسيدس للسيارات التي طرحت نظاما يتيح لعملاء الشركة الاتصال من السيارة عبر شبكة الإنترنت للحصول على الدعم الفني إذا ما طرأ عطل على الطريق أثناء القيادة. فهل نعتبر ذلك النظام سلعة لأنه يدخل في المكونات المادية للسيارة، أم أنه نوع من خدمات ما بعد البيع؟

كما أدى تقديم الخدمة كأحد مكونات المنتج، وضرورة تقديم خدمات تناسب كل عميل على حده، إلى التداخل بين أسلوبين من أساليب الإنتاج: الإنتاج العام Mass Production والذي يتميز بمواصفات موحدة، و الإنتاج وفقا لطلب العميل حيث تتغير المواصفات وفقا لاحتياجات كل عميل. نتاج هذا التداخل ما يسمى "بالإنتاج العام \ الخاص". تقوم شركة "ليفز" Levi's للجينز – مثلا – بتفصيل المنتج في مراكز التوزيع، مع الاحتفاظ بالمقاسات الخاصة بكل عميل حتى يمكن لكل عميل إصدار أمر شراء بالهاتف أو الإنترنت فيما بعد.

شروط عرض المنتج بالسوق

نتج عن ذلك مجموعة من الصفات التي يجب على كل منظمة توفيرها عند عرض منتجاتها في السوق، مع إحداث تداخل بينها، فهي صفات مترابطة و تؤدي إلى التفاعل في ظل الاقتصاد المتشابك:

١. إتاحة المنتج للعملاء على مدار الساعة و سرعة الاستجابة و التفاعل الفوري مع الأحداث بدلا من التفاعل وفقا لبيانات الماضي أو لتوقعات المستقبل.

٢. عرض المنتج عبر الإنترنت ليتحقق التفاعل والاتصال الفوري بالعملاء والمنظمات، وإلغاء الحلقات الوسيطة. مثال ذلك آلات صرف النقود، وسماسرة الأوراق المالية، و الاستماع لصوت الموسيقى المسجلة على اسطوانات الليزر عبر الإنترنت قبل شرائها من خلال الإنترنت أيضا.

٣. شيوع الشراء بالبريد أو الهاتف أو الإنترنت يجب أن يواكبه قدرة على تسليم المنتج للعملاء فى المكان الذي يحددونه.

٤. يتطلب الاتصال التفاعلي المباشر بالعملاء مرونة في سياسات عرض المنتجات ونظام البيع وسهولة تعديل الأسعار و العروض لأنه يقدم بيانات متدفقة و آنية عن العملاء تؤدي إلى التعلم المستمر و الإحاطة باحتياجاتهم و مقارنة عروضنا بعروض المنافسين.

٥. يجب أن تكون المنظمة قادرة على توقع الاتجاهات المستقبلية للعملاء والأسواق واستغلالها في التنبؤ بطلبات كل عميل في المستقبل. يعد موقع BranesandNoble.com على الإنترنت مثالا حيا على هذا، فهو مكتبة ديناميكية افتراضية قائمة على الإنترنت و يمكنها إمداد كل عميل بعناوين الكتب الجديدة، بناء على تحليل موضوعات الكتب التى اشتراها أو تصفحها في الماضي.

٦. يجب عرض المنتجات التى يحتاج إليها العميل فقط دون ما عداها من منتجات Filtering. شركة Cast للأنباء مثلا تقدم الأنباء لعملاءها بعد غربلتها وفقا لتفضيلات كل منهم، وتقديمها لهم يوميا عبر بريدهم الإلكتروني.

٧. يجب أن تكون قادرا على التطوير السريع لمنتجاتك لتتناسب مع سرعة التغير في الأسواق Upgrading.

العرض و الطلب ليس قانونا... و لا يحزنون

ينص قانون العرض و الطلب على انه كلما كانت السلعة نادرة ارتفع ثمنها و كلما كانت متوفرة في كل مكان قل ثمنها. و لكن كيف نفسر أن يقوم مدير شركة بإصدار أول ٤٠ مليون نسخه من منتجه الجديد و يوزعها مجانا. هذا ما قامت به شركة نتسكيب Netscape عندما اكتشفت أن السوق صار أقوى من الاستراتيجية في تسويق و تسعير المنتجات، دون أن يؤدي ذلك إلى انخفاض قيمة البرنامج في السوق وفقا لقانون الغلة المتناقصة، بالعكس، زادت قيمته وفقا لقانون تزايد الغلة -الجديد - بل اصبح هو البرنامج الرئيسي المستخدم على نطاق واسع في تصفح الشبكة العالمية، وترك بصماته في إرساء معايير ومقاييس برامج التصفح بصفة عامة.

ولقد انتهجت شركة Sun Microsystems منهجا مماثلا، فقد وزعت لغة "جافاJAVA" مجانا ، ورصدت ميزانية كبيرة لتمويل أي مشروع جديد يستخدم هذه اللغة في إنتاج البرامج التطبيقية للإنترنت . فانتشرت اللغة و شاعت تطبيقاتها، بحيث أصبحت هي النمط السائد و المسيطر في سوق نشر صفحات المشتركين على الشبكة العالمية. لقد أدى التداخل بين الاقتصاد و شبكة الاتصالات إلى تغيير قوانين العرض و الطلب بشكل جذري.

أوجه التغيير في إدارة العرض

تتباين اهتمامات الإدارة بتباين طبيعة المنتج (سلعة أم خدمة)، أما وقد لمسنا أهمية دمج السلعة والخدمة في منتج واحد، فمن الطبيعي أن يترتب على هذا تغيير في مجالات الاهتمام التالية:

١. **فترة ارتباط العميل بالمنظمة**: يعني التطوير المستمر للمنتج، و خدمة ما بعد البيع ضرورة امتداد ارتباط المنظمة بالعميل لآفاق زمنية أطول.

٢. **اهتمام مزدوج**: ضرورة تطوير اهتمامات الإدارة لتواكب التداخل بين السلعة والخدمة، لان مستهلكي السلع يهتمون عادة بملائمة السلعة، ثم سعرها، ثم موعد التسليم. أما مستهلكو الخدمة فيهتمون بالدعم الفني، وخدمة ما بعد البيع، وإمكانية تطوير المنتج ليتناسب مع التقدم الفني المستمر.

٣. **عامل التكلفة المسيطر**: تكلفة العمالة والمواد المباشرة هي التكلفة المسيطرة عند إنتاج السلع، في حين أن عامل التكلفة المسيطر في إنتاج الخدمة مرتبط بعنصر الزمن أكثر من ارتباطه بالمنتج، مثل الرواتب والإيجار وغيرها من عناصر التكاليف غير المباشرة. أما عامل التكلفة المسيطر في الاقتصاد المتداخل Blurred Economy فهو تكلفة تصميم وتطوير المنتج، وهو أمر تفرضه سرعة التغيير والمنافسة.

٤. **مصدر القيمة المضافة**: مصدر القيمة المضافة لمديري الإنتاج هو عمليات الإنتاج، حيث تبلغ أقصى قيمة لها عند خروجها من خط الإنتاج. أما الخدمات فان مصدر قيمتها هو عمليات الصيانة والتسليم والتوزيع والتدريب. لكن الأمر مختلف عندما تتداخل السلعة والخدمة، فإنها تتضمن، بالإضافة إلى ما سبق، عنصر المرونة في التصميم الأساسي للمنتج، مما يمكن من تطوير المنتج في المستقبل بأكبر قدر من الكفاءة، ويصبح هذا العنصر من أهم مصادر القيمة في المنتج. و تعد صناعة البرمجيات مثالا حيا لهذا المبدأ.

٥. **سياسات التسعير والعائد**: تعتمد نظريات عائد المبيعات على سعر السلعة ومدى مرونة منحنيات العرض والطلب ، أما بالنسبة لتسعير الخدمات فهي تعتمد على عنصر الزمن، مثل عقود الصيانة لفترة محددة. أما عائد المبيعات والتسعير في اقتصاد الغموض فيهتم بمعاملات العميل المتكررة خلال فترة زمنية طويلة. فشركات التليفون المحمول مثلا تبنى نظريات التسعير والعائد على خدمة العميل لمدة خمس سنوات قادمة، وتتضمن الخدمة أحيانا تكلفة استبدال التليفون بوحدات احدث، لضمان عدم انتقال العميل إلى المنافسين.

٦. **تحقيق ولاء العميل للمنتج**: هذه هي غاية جهود التسويق بالنسبة للسلع، و يتم ذلك بالإعلان المتكرر في وسائل الإعلام المختلفة، بجانب جودة السلعة بالطبع. أما الهدف التسويقي في حالة تقديم خدمة فهو تحقيق علاقة وثيقة مع العملاء ولفترة طويلة، إلى جانب جودة الخدمات الفنية و إقامة علاقات بين العملاء من خلال جمعيات ومنتديات لإشعارهم بالتميز.

تعدد خطوط الاتصال بين البائع والمشترى

لم يعد الاتصال داخل السوق في ظل اقتصاد الغموض يسير في اتجاه واحد، من البائع إلى المشترى، إنما اصبح التبادل يتضمن ثلاثة خطوط متميزة للاتصال - ذي الاتجاهين - بين البائع والمشترى ، وهى:

١. **خط اتصال اقتصادي**: هو خط الاتصال التقليدي، يتم عن طريقه انسياب المنتج إلى العميل ، وانسياب قيمة المنتج من العميل إلى البائع بالمقابل. ولكنه لم يعد خطا بسيطا كما كان الحال من قبل، بل صار أكثر تعقيدا، فهو يحتوى على عناصر لم تكن موجودة من قبل، أوجدتها عوامل سرعة التغيير، وشبكات الاتصال، وتبادل القيم المعنوية غير الملموسة. فاصبح من المألوف أن يجتهد البائع في منح المشترى منافع معنوية وخدميه وانفعالية (غير ملموسة) في سعيه لكسب ولاء العميل والاحتفاظ به. وتطبيقا لذلك نجد بعض شركات السيارات تعرض مكافأة نقدية فورية للمشترى مقابل تفضيله لسيارات الشركة عن السيارات المنافسة، ونجد بعض وكالات الإعلان على الإنترنت تدفع للعميل مكافأة مادية أو عينية مقابل استعراضه لإعلاناتها، ونجد بعض المنظمات تدفع مكافأة للعميل الذي يرفع تقريرا عن عيوب المنتج أو انتهاء فترة صلاحيته، وكأنما العملاء فريق لرقابة جودة منتجات المنظمة، يتلقى أتعابا بدلا من أن يدفع كما كان الحال مع المشترى في الماضي.

٢. **خط اتصال للمعلومات**: كان العميل في الماضي هو الطرف "الصامت" في عمليات التبادل، إلا أن الأمر

كذب المنظرون... و لو صدقوا

نشرت مجلة "فوربس" Forbes عام ١٩٩١ أن العديد من الشركات استغنت عن خدمات مستشاريها الاقتصاديين، تماما كما فعل الملوك قديما مع المنجمين، وقد علقت المجلة على ذلك بقولها "المستشارون الاقتصاديون قد اثبتوا أن لهم أراء ونظريات شيقة ومسلية، ولكنها للأسف ليست ذات جدوى عند التطبيق".

لقد شاهد العالم سقوط حائط برلين عام ١٩٨٩ وسقط معه نظام التخطيط المركزي للاقتصاد القومي، وسمعنا القوى العاملة في روسيا تعلق على نظام العمل داخل منظماتهم قائلين "كنا نتظاهر بأننا نعمل، وهم يتوهمون بدفع أجورنا". وسمعنا تعليقات الغرب "ألم نتنبأ من قبل بأنة نظام فاشل في الإدارة". الغريب في الأمر أن منظماتنا و أسواقنا و دولنا مازالت تدار وفق أسلوب التخطيط المركزي الذي ننتقده جميعا.

الآن تغير كثيرا، أصبحت خطوط تبادل المعلومات بين البائع والمشترى معقدة تتخذ أحيانا ألوانا شيقة، إضافة إلى أنها تحمل قيمة لكل من البائع والمشترى لا يمكن تجاهلها في أي عملية تبادل، من أمثلة ذلك اتجاه الشركات إلى إنشاء خطوط تلفونية مجانية لتقديم الدعم الفني للعملاء ٢٤ ساعة يوميا، هذا يفيد البائع أيضا، فهي معلومات قيمة من السوق تحمل أفكارا للتطوير لمسايرة احتياجات العملاء. و من الجدير بالذكر اتجاه بعض الشركات و الجمعيات إلى بيع" قاعدة معلوماتها" التي تضم أسماء أعضاءها إلى الشركات، سواء كان المقابل ماديا أو عينيا.

٣. **خط اتصال انفعالي:** من المألوف أن يحتوى التبادل البيعي التقليدي على بعض العناصر العاطفية والانفعالية، إلا أن الجديد في الأمر أنها أصبحت قيمة يتم التفاوض بشأنها وتحديد سعرها صراحة بين أطراف التبادل. أي أصبح للقيم المعنوية غير الملموسة سوق تتحدد فيها الأسعار بين المشترى والبائع. المنتجات التي تباع وتشترى هنا هي الولاء والحماس والانفعال والارتباط. لقد ساهمت شبكة الإنترنت كثيرا في ازدهار مثل ذلك النوع من الاتصال من خلال مواقع المناقشة والحوار بأنواعها المختلفة، سواء كانت جمعيات أهلية أو مواقع لمنظمات اقتصادية. هناك مثال طريف لموقع يتم فيه تبادل القيم المعنوية غير الملموسة، و هو أحد مواقع بيع الكتب و يسمى Amazon.com، حيث تطلب إدارة الموقع من القراء مساعدة المؤلف في تكملة الرواية التى بدأها، على أن تنتهى فيما لا يزيد عن ٤٤ يوما على التوالى. يعلن فى كل يوم منها عن فائز واحد ليحصل على ١٠٠٠ دولار مكافأة عن مساهمته. و فى نهاية الفترة يختار الناشر من بينهم من يحصل على ١٠٠،٠٠٠ دولارا. فما رأيك؟ أليست هذه مكافأة مغرية مقابل الالتزام والحماس والولاء والانفعال.؟

ثانيا: التداخل بين استراتيجية المنظمة وقوانين السوق:

ذابت إستراتيجية المنظمة في السوق، فاصبح الاثنان شيئا واحدا يسمى شبكة الاتصالات و العلاقات الإلكترونية. و كانت النظرة التقليدية تقوم على فكرة "استراتيجية المنظمة" التى ترسم ماهية أعمالها في المستقبل، كما تعتمد من ناحية أخرى على التنظيم الإداري في تحديد كيفية تنفيذ تلك الأعمال. و هذا تناقض واضح، ففي حين توضع استراتيجية المنظمة على ضوء القوى والعوامل السوقية، نجد أن العمل داخل المنظمة نفسها يتم وفقا لقواعد التنظيم: المراكز الوظيفية والسلطة والقيادة.

سوف يؤدي التداخل بين المنظمة والبيئة الاقتصادية في عصر الغموض الجديد إلى إتمام العمل داخل المنظمة وفق قوى ومؤشرات السوق الجارية، لأن بقاء المنظمة مرهون بقدرتها على التأقلم ومسايرة التغير السريع في البيئة الاقتصادية المحيطة، فالمنظمة وحدة داخل شبكة اقتصادية يجب أن تتفاعل معها وفق قوى السوق.

الشبكة الاقتصادية :

أتى الغموض والتداخل الحالي في ميدان الاقتصاد والأعمال معه بنموذج جديد يجب استخدامه في رسم استراتيجية المنظمة. فهذا عصر جديد بنواميس جديده، لا تسرى عليه قوانين (تناقص الغلة) كما كان في الماضي. بل تسرى عليه قوانين الغلة المتزايدة، فاترك قوى السوق - وليس الاستراتيجية - تقوم بتسعير المنتج وتسويقه نيابة عنك، بل و إدارة جانب العرض من منتجات المنظمة.

يتضح مما سبق أن غموض الاقتصاد الحالي يعمل وفق قواعد ونواميس مختلفة. كما أن قيام الاستراتيجية التقليدية على مبدأ "كل ما عداي خطأ" لا يعكس مجريات الأمور في عصر الشبكات الاقتصادية، فالمنظمة لا تستطيع النجاح بمفردها، لان النجاح ينتج عن تضافر شبكة من العلاقات، كل منها عضو عامل وناجح.

فمن هم أعضاء شبكة أعمالك؟ و ما هي العلاقة بينهم؟ و كيف يحققون القيمة المضافة؟

الإجابة الشافية عن الأسئلة السابقة أمر حيوي لنجاح المنظمة في عصر الغموض، للأسباب التالية:

أ. أعضاء الشبكة والعلاقات بينهم أمر واقع، لا يمكن

اقتصاد الشبكات

"لم لا تشتري فاكس؟" هل تذكر هذا السؤال الذي طرحه عليك أحد الموردين أو العملاء في بداية عملك، حين أضاف: "إذا كان لديك فاكس فيمكنني أن أرسل لك جميع الأوراق اللازمة على الفور، مما يوفر لك الكثير من الوقت." عندها فكرت في تكلفة تخصيص ٢٠٠ دولار لشراء جهاز فاكس، بدلاً من تخصيصها في شيء آخر. ولكنك عندما اشتريت الفاكس أدركت أن المسألة ليست أنك تخصص ٢٠٠ دولار من ميزانية الشركة لشراء جهاز فاكس، بل أنك بشراء جهاز فاكس واحد تشتري كل شبكة الاتصالات التي تستخدم الفاكس في العالم والتي يتجاوز حجمها ٣ بليون دولار. ومنذ ذلك الحين وأنت تطرح نفس السؤال على مديري الشركات الأخرى: "لماذا لا تشترون فاكس؟" فكل شركة تشتري جهاز فاكس تزيد من قيمة الشبكة التي تمتلكها أنت.

يصدق هذا المثال على كل من يشترى أية جهاز من أجهزة الاتصال. فإذا اشتركت مثلاً في الإنترنت فأنت تفضل أن يكون كل الناس - الذين تعرفهم والذين لا تعرفهم - مشتركين في الإنترنت لتستطيع الاتصال بهم. وهذا على العكس من كل السلع الأخرى. فمن يشتري سيارة أخر مود يل أو بدلة فاخرة لا يفضل أن يرى الآخرين يرتدون مثلها وإلا فقدت قيمتها بالنسبة له. وبهذا يتحقق في صناعة وسائل الاتصال - ولأول مرة في التاريخ الاقتصادي - قانون تزايد الغلة: وهو يعني أن قيمة السلعة وقيمة الشبكة تتزايد بزيادة أعداد المستهلكين لها، وبمرور الزمن عليها.

تجاهله.

ب. تحتم سرعة التغيير والتطور تعزيز التعاون بين أعضاء الشبكة، فلا تستطيع شركة بمفردها تنمية منتجاتها من الألف إلى الياء، سواء بسبب ضيق الوقت أو بسبب سرعة التطور الفني، الأمر الذي يحتم توزيع المخاطر على الأعضاء، خاصة مع سهولة الاتصال للتنسيق فيما بينهم.

خير دليل على ذلك تضافر جهود شركة Intel وشركة Microsoft وشركتا IBM و Apple . كما أن سياسة عدم الاحتفاظ بالمخزون Just-in-time-inventory تعتمد على التنسيق بين أعضاء الشبكة، سواء في الإنتاج أو التوزيع أو التسعير أو المواصفات أو التوقيت.

يتضح مما سبق أن الخط الفاصل بين المنظمة والسوق، وبينها وبين المنافسين، خطواه أو غير موجود، فان وجد فهو باهت الملامح، متداخل وغامض، يعمل وفق قواعد جديدة.

وداعا لقانون تناقص الغلة

إذا تحرينا الأمور داخل اقتصاد الغموض، فسوف نجد شبكات الاتصال تحقق سهولة في التنسيق، كما أن تكاليف استخدامها منخفضة، إذ إن نقل القيم غير المادية إلى العملاء لا يكلف شيئا، بالعكس فهي تتميز بإمكانات الاتصال المباشر والسريع بالعملاء. يترتب على ذلك أن التكاليف لن تتزايد إلا بمعدلات بسيطة للغاية عند توسع وازدهار الأعمال والمبيعات. بحيث تصبح تكلفة تطوير المنتج هي التكلفة الرئيسية للمنظمة، يقل نصيب الوحدة منها كلما ازدهرت المبيعات. معنى ذلك عدم سريان قانون تناقص الغلة، لان الغلة في الواقع تزيد.

خذ صناعة البرامج التطبيقية للحاسب الشخصي كمثال، التكلفة الرئيسية هي تكلفة تطوير البرنامج، أما تكلفة التوزيع والنقل والاتصال فهي تكلفة بسيطة لا تكاد تذكر. و تتضاعف الإيرادات عند زيادة المبيعات، يقابلها زيادة بسيطة فى تكلفة الإنتاج التى تتمثل فى تكلفة نسخ البرامج. فوداعا لقانون تناقص الغلة ، ووداعا لنظريات التكاليف المباشرة.

نظرية اليد الخفية

تقضي هذه النظرية بان سعي رجل الأعمال لتحقيق مصالحه الشخصية و تحقيق اكبر عائد، يؤدي إلى تحقيق مصلحة المجتمع ككل. لان إنتاجية أي مجتمع تمثل في النهاية مجموع إنتاجية أفراده. و في ظل اقتصاد الغموض ثبتت صحة هذه النظرية. مثال ذلك افتراض "توافر المعلومات الكاملة" ، الذي منح مبدأ " اليد الخفية" فرصة تحقق التوازن في السوق بسرعة وكفاءة. لان الشفافية التي تتمتع بها الأسواق و التسعير اللحظي و إمكانية المقارنة بين المنتجات و الخدمات على المكشوف، زادت من تأثير اليد الخفية على المنافسة و زيادة الإنتاجية.

سوف تعمل أسواق المنتجات كما لو كانت أسواقا مالية سوف تدفع شبكات الاتصال العالمية السريعة أسواق المنتجات للعمل بنفس أسلوب الأسواق المالية، وخاصة في المجالات التالية:

١. **التسعير:** إن توافر معلومات سريعة عن أسواق المنتجات سوف يؤثر بنفس السرعة على أسعارها، هذا ما يحدث الآن بالفعل في أسواق تذاكر الطيران، والمنتجات الإلكترونية، والطاقة، والسلع الغذائية، حيث تتغير فيها الأسعار بسرعة ما يجري في السوق، كما لو كانت سوقا مالية.

٢. **إدارة المخاطر:** عرفت أسواق المنتجات، مثلها في ذلك مثل الأسواق المالية، ما يسمى بأساليب إدارة مخاطر الاستثمار التى يسببها تذبذب الأسعار في الأسواق. والأمثلة عديدة، مثل شركة الحاسبات الشخصية التى تضمن تطوير الحاسب الذي اشتراه العميل ليتناسب دائما مع التطورات الفنية السريعة، أي انه تأمين ضد خطر التقادم الفني للأجهزة.

ظاهرة ال HITS

عندما ينجح مستثمر ما، أو منتج ما، سواء كان سلعة أو اغنية أو فيلما جديدا، فاننا نقول بالتعبير العربي البسيط، انه "ضرب"، بمعنى انه نجح أو اصاب الهدف، كما حدث مؤخرا مع فيلم صعيدي في الجامعة الامريكية. و يطلق نفس التعبير "هيتس" HITS في امريكا على الأغاني التي تحقق أكبر مبيعات و مرات استماع، أو الفيلم الذي يحقق رقما قياسيا في شباك التذاكر، مثل فيلم "تيتانيك".

قام عالما اقتصاد مؤخرا بدراسة ظاهرة الهيتس. جمع العالمان كل البيانات الممكنة عن أفضل الأفلام والأغنيات العالمية التي حطمت أرقام المبيعات على مدى عام، و ادخلاها في برنامج كمبيوتر لدراسة معاملات الارتباط والانحدار والعلاقات بينها. وجد العالمان أنه من المستحيل التنبؤ بالهيتس. وأن العامل الوحيد الذي قد يعطي بعض الإفادة عن تطور الهيتس لتحقق أرقام مبيعات مرتفعة هو رقم المبيعات الذي حققته في الأسبوع السابق. فيمكن للفيلم الذي حقق أرقاما مرتفعة في الأسبوع الماضي أن يحقق أرقاماً أكثر ارتفاعاً في الأسبوع الحالي. فلا طاقم الممثلين ولا المخرجين والمصورين ولا طبيعة القصة يبدو أن لها أي أثر حاسما في النجاح أو الفشل.

يقول العالمان أن المنطق الذي يحكم ظاهرة الهيتس في الاقتصاد المعاصر هو منطق غامض أيضا يقترب من منطق "أينشتين" الذي عرضه في نظرية النسبية، وهو يبحث في التوازن العجيب بين الاستقرار والفوضى. وبهذا تكون مهمة رجال الأعمال و المديرين بالغة الصعوبة في التبؤ. لانه لا يمكننا القول بأن نفس قوانين هذه الظاهرة لا تنطبق على مجال صناعة الكمبيوتر أو السيارات أو الأزياء أو المواد الغذائية، و غيرها.

٣. تماثل المعلومات المتاحة عن المنتج لكل الأطراف: هل اطلعت على موقع Compare.net الذي يقارن بين السلع المتنافسة في الأسواق، أو موقع Consumer Reports "تقارير المستهلك" المنشورة على الإنترنت، إنها تحتوى على معلومات كاملة عن المنتجات: مواصفاتها، أسعارها، نتائج قياسات الجودة، للدرجة التي يعتقد معها أن المستهلك لديه نفس معلومات البائع عن السوق والسلعة، ان لم تكن أكثر.

٤. محددات القيمة: كنا نظن بأن قيمة المنتجات تستمد من تكلفة مكوناتها. كما كانت فكرتنا التقليدية عن قيمة أي منظمة مبنية أساسا على البيانات المنشورة في ميزانيتها العمومية. لكن لأمر مختلف في الأسواق المالية، فالقيمة فيها تتحدد وفقا للعائد المتوقع في المستقبل. أي تحددها التدفقات المستقبلية وليست التراكمات الماضية لراس المال. الجديد في اقتصاد الغموض والتداخل هو أن محددات قيمة المنظمة أصبحت تستمد من التدفقات المستقبلية المتوقعة، وليس ميزانيتها العمومية، مثلها فى ذلك مثل الأسواق المالية تماما. بل يمكن القول أن تحليل البيانات التى تنشرها مجلة Wall Street Journal سوف تثبت التباين الشديد بين نتائج حسابات القيمة محسوبة بالطريقتين، الطريقة التقليدية، وطريقة العائد المتوقع في المستقبل، عن نفس الشركة أو المنظمة، مما يقلل بالتالي من الثقة في البيانات وتمثيلها للواقع. وهو ما يجعلنا نميل إلى الأخذ باعتبارات القيمة وفقا للعائد المتوقع. ندلل على ذلك بنتائج حسابات القيمة الخاصة بالشركة الأمريكية للإنتاج السينمائي، وهى محصلة الاندماج بين ثلاث شركات، فكانت قيمتها السوقية ٢ بليون دولار، علما أن أصول الشركة في نفس ذلك الوقت كانت "صفراً"، بمعنى أن الذي حدد القيمة هو العائد المستقبلي وليس تراكم رأس المال أو بيانات الأصول والخصوم بالميزانية العمومية.

استراتيجية جديده للإدارة

يجمع الاقتصاديون الجدد، في عصر اقتصاد الغموض والتداخل على أهمية إتباع المبادئ التالية في إدارة المنظمة:

١. سرعة التغيير تحتم التقليل من الاعتماد على التنبؤ والتخطيط المستفيض، والاعتماد اكثر على بناء نظام مرن قادر على التفاعل وإنتاج ردود أفعال سريعة للأحداث الجارية.

٢. زيادة المكون المعنوي في المنتجات يحتم القيام بجهود مستمرة لاكتشاف أساليب جديدة تكفل التنمية المستمرة للمكونات المعنوية غير الملموسة في المنتج.

٣. الترابط الذي تحققه شبكات الأعمال يعنى إلغاء الاستراتيجية التقليدية التي درجت الشركات على إتباعها، ومؤداها "نحن ضد العالم" لأنها سوف تتحول فى المستقبل إلى "نحن مع العالم".

٤. تدور استراتيجية المنظمة حول إرساء أنماط قياسية شائعة للسلعة في السوق.

٥. توافر المعلومات الفورية الكاملة، في الوقت الحقيقي للأحداث لكل أطراف التعامل، يستدعى تغييرا في الطريقة التقليدية التى تتم بها عمليات البيع والتبادل لمنتجات المنظمة.

ثالثا: تداخل وغموض الموارد

تداخل دور الفرد كعامل في دوره كمستثمر، و أصبحت بعض "الأصول" الثابتة التزامات و قيودا (خصوم) مما افقد الموارد تبويبها التقليدي.

الموارد الاقتصادية هي الأرض، والعمل، ورأس المال. لم تتغير النظرة الاقتصادية آلي عنصر الأرض كثيرا بالرغم من فقدانها للأهمية الكبيرة التى كانت تتمتع بها في الماضي. إلا أن هناك تغيرا شاملا في النظرة الاقتصادية لعنصري العمل وراس المال:

عنصر العمل

الترابط بين العاملين وما يملكونه من موهبة وعلم هي أساس التنظيم، وليست المنظمة نفسها. لذلك فان سوق العمل طور من أساليبه المتعلقة باختيارهم، وقياس ناتج أعمالهم، ومكافأتهم. خذ على سبيل المثال شركة Cisco التى تتبع سياسة توظيف مؤداها شراء المنظمات الناجحة، لان عملية بناء الترابط بين العاملين وما يملكونه من علم وخبرة تستغرق وقتا طويلا، كما أنها أيضا غير مضمونة النتائج.

ستمكن شبكة الاتصالات الإلكترونية عنصر العمل من أن يعمل لدى منظمة تبعد عنه آلاف الأميال. بل يمكنه أن يعمل لدى خمس منظمات في نفس الوقت، أو قل ١٠٠ منظمة. بمعنى أنه يستطيع أن يترك للسوق تحديد سعر موهبته وخبرته واتصالاته - قيمة غير ملموسة أو أن يؤسس بقيمتها غير الملموسة مشروعا مستقلا.

يتضح مما سبق أن سوق عنصر العمل لم يعد يعمل وفق الأسلوب التقليدي الذي اعتدناه، لقد تغيرت نواميسه تماما، و هذه بعض ملامح التغيير:

١. لن يسلم عنصر العمل أقداره لمنظمة واحدة، يرتقى السلم التنظيمي فيها حتى نهاية عمره، ولكنه سوف يعطى لنفسه الحق في الانتقال من عمل إلى آخر، و للمنظمة التى تحقق له اكبر إشباع مادي ومعنوي، فهو وكيل عن نفسه في توظيف موهبته وعلمه واتصالاته، انه "موهبة حره" لابد من إدارتها بكفاءة.

٢. سوف يدفع انتقال مركز الثقل من عنصر رأس المال إلى عنصر العمل في المؤسسات المالية إلى تمويل منظمات تقوم بصفة أساسية على استغلال واستثمار موهبة عنصر العمل، كما يستطيع عنصر العمل بدوره أن يحصل على التمويل اللازم لاستغلال مواهبه وإمكاناته، مثله مثل منظمات الأعمال تماما.

٣. سوف تتنافس الشركات على الاستعانة بخدمات عنصر العمل المتميزة وتقديم مغريات جديدة لاستبقائها في العمل لديها وهو ما لا تستطيعه إلا الشركات الكبيرة ذات الإمكانات القوية.

٤. أصبح عنصر العمل مهتما اكثر من ذي قبل بعروض العمل التى تتضمن تنمية مهاراتهم وقدراتهم، فهو رأسمالهم الواجب تنميته باستمرار، كعائد معنوي غير ملموس. يجب أن لا نعجب من هذا الاتجاه، فان

بعض الشركات تطلب من العاملين المتميزين لديها شراء نسبة من أسهمها كضمان لحماسهم واستبقائهم.

٥. تسعى المنظمات إلى تعظيم القيمة المضافة الناتجة عن استخدام عنصر العمل، لكن عنصر العمل الآن يطالب بالمعاملة بالمثل، نصيبه من القيمة المضافة التى حققها، ومساهمة المنظمة في تنمية مهاراته وخبراته .

عنصر رأس المال

أصبحت المعلومات المتوافرة عن الأموال، أهم من الأموال نفسها.
من المعروف أن الوسيلة التقليدية للتنمية الاقتصادية تتم عن طريق تراكم الثروة (راس المال والطاقة الإنتاجية)، إلا أن الأمور تتحول الآن إلى عنصر "المعرفة والعلاقات كوسائل للتنمية وتراكم الثروة.

و من أهم أشكال راس المال في المنظمة الآن شبكة الحاسبات الشخصية، لأنها وسيلة الاتصال السريع بشبكة الاتصالات العالمية. أي أن هناك اختلافا كبيرا بين مفهوم راس المال في اقتصاد الغموض وبين مفهومه التقليدي في الماضي.

يعتبر "راس المال الفكري اليوم، أهم وسيلة لتراكم الثروة والتنمية الاقتصادية، ومكوناته هي: المعرفة و الخبرة والموهبة. ترجع أسباب هذا الاتجاه الجديد إلى الآتي:

١. **الأهمية النسبية:** قلت الأهمية النسبية لراس المال الثابت كمعيار للقيمة الاقتصادية للمنظمة في السوق. فشركة Nike للأحذية الرياضية، لا تمتلك مصانع ومخازن، ولكن ينبع راس مالها الحقيقي من: التصميم الفريد، وقوة البيع، وقنوات التوزيع (رأس المال الفكري)، فهي تتعاقد مع مصانع مختلفة للإنتاج وفق مواصفاتها، وتولت هي مهمة التنسيق والإدارة والتوزيع.

٢. **التمويل عند الحاجة Just-on-time Capital:** تفرض سرعة التغيير إتباع سياسة التمويل وقت الحاجة فقط، لان الأصول الثابتة تتقادم وتفقد قيمتها قبل انتهاء عمرها الافتراضي. السياسة المثلى إذن هي " استخدامه لا امتلاكه".

٣. **الحركة بركه:** تعتبر الميزانية العمومية لقطة تاريخية لمكونات رأس المال واستخداماته، ولكنها لا تعكس المتغيرات، وهى بذلك لا تعاون الإدارة على تحقيق المرونة والحركة السريعة.

فضلا، انتباه:

عصر اقتصاد الغموض لا يعطى فسحة كافية من الوقت لدراسة ومتابعة التغيرات السريعة التى تحدث حولنا، فكلها تتنافس على جذب انتباهنا، والمشكلة الحقيقية ليست ندرة في الأموال أو المعلومات، إنما هي مشكلة الوقت والانتباه المحدود وكيفية توزيعه في التفاعل مع الأحداث والتغيرات المتسارعة من حولنا.

نصائح للمدير

١. اجعل السرعة سمه من سماتك العقلية.
٢. اربط كل شئ بكل شئ.
٣. ازرع في كل خدمة سلعه.
٤. وازرع في كل سلعة خدمه.
٥. اهتم بالأصول غير الملموسة اكثر من الأصول المادية الملموسة.
٦. تفاعل مع الأحداث وقت وقوعها.
٧. استعد للقيام بأي عمل، في أي وقت وفى أى مكان.
٨. اتخذ لك موقعا على الإنترنت.
٩. غير المنتج وفقا لتفضيلات كل عميل.
١٠. اجعل التطوير المستمر جزءا من تصميم المنتج.
١١. اجعل المنتج يتنبأ تلقائيا باحتياجات العملاء.
١٢. نفذ تعديلات المنتج فورا و لا تنتظر الخطة السنوية.
١٣. استخلص معلومات من كل عملية بيع.
١٤. استخلص معلومات من كل تغيير يطرأ على السوق.
١٥. عندما تبيع احرص على شراء المعلومات والولاء والحماس.
١٦. احرص على البيع عند الشراء.
١٧. يجب أن يكون لموقعك على الإنترنت شخصية متميزة تناسب العميل والمنتج.
١٨. دع العاملين معك يعبرون عن مشاعرهم الموالية للعميل بحرية.
١٩. اخلق احتياجات جديده لدى المستهلكين ولا تتوقف عند إشباع احتياجاتهم الحالية.
٢٠. لا تصنع ما يمكنك شراءه جاهزاً من الآخرين.
٢١. لا تخطط لمستقبل أعمالك ولكن تواءم مع متغيرات السوق.
٢٢. شارك منافسيك واقتسم الأعمال بينك وبينهم، واحتفظ لنفسك بما يميزك عنهم.
٢٣. دع السوق يسعر منتجاتك.
٢٤. دع السوق يسوق منتجاتك.
٢٥. استجب لمتغيرات السوق السريعة، ولا تنتظر التغيير في القوانين، فهي لا تستجب بنفس السرعة.
٢٦. لا تستخدم العائد في تقييم أداء شركتك، بل استخدم القيمة السوقية لها.
٢٧. جدد وعدل ونوع وتأقلم، فهذه هي أدوات التغيير وقوانين البقاء.
٢٨. استبدل الأوامر الإدارية بمؤشرات تسويقية.

٢٩. فوض السلطات لأطراف السلم التنظيمي.

٣٠. قسم المنظمة الكبيرة إلى مشروعات تنظيمية صغيرة مترابطة.

٣١. افتح خزائن المعلومات و انشرها داخل المنظمة، فلا سرية بعد اليوم.

٣٢. تجنب وصول المنتج لمرحلة النضج الكامل، فالشيخوخة تبدأ بعد النضج.

٣٣. امزج بين أسلوب تدرج السلطة التنظيمية، وبين التنظيم الشبكي في العمل، فهما متكاملان، ولن يحل أحدهما محل الآخر.

٣٤. استخدم رأس المال و لا تمتلكه، فإن كنت تمتلكه، فاستهلكه كله.

٣٥. اهتم براس المال الفكري، ثم المالي، ثم المادي، بنفس الترتيب.

٣٦. قيم المنظمة بمعيار معدل النمو، لا بما تمتلكه من أصول.

٣٧. درب العاملين على العمل الشبك، والتخطيط الشبكي، ووفر لهم أدواته وخطوط الاتصال.

٣٨. ركز اهتمامك على المتغيرات، لا على الثوابت.

٣٩. استعد لنظام القيد الثلاثي في حسابات المنظمة، لقياس العائد المتوقع، والقيمة السوقية، بهدف التحكم في معدل سرعة النمو، لا سرعة الأداء فقط.

٤٠. انتبه، فالانتباه من الموارد النادرة.

نصائح للعاملين

١. اجعل حياتك الخاصة امتدادا لحياة العمل، فان اتصالات العمل لا تتوقف بانتهاء يوم العمل.

٢. لا تبخل بمعلوماتك، انشرها، فهي ضرورية لنجاحك، وسوف يعود عليك نشرها بفائدة شخصية.

٣. اطلب التجديد والابتكار باستمرار.

٤. تعلم الاسترخاء، والاستمتاع بالحياة، واندمج في بعض الأنشطة الاجتماعية، وإلا ضغطت عليك أعباء العمل وأنهكتك.

٥. روج لنفسك عبر الإنترنت.

٦. لا تترك المنظمة تحدد لك قيمة عملك، بل اترك تحديدها للسوق.

٧. أنت مسئول عن توظيف نفسك، حتى لو كنت تعمل في منظمة ما ومسجل في كشوف الرواتب والأجور.

٨. اعتبر نفسك مشروعا استثماريا قائما بذاته.

٩. ضع ملكاتك الفكرية والعقلية أمام الناس، ودعهم يساهمون في استثمارها.

١٠. ركز إحدى عينيك على الوظيفة التي تشغلها ، والعين الأخرى على سوق العمل.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Blur: The speed of change in the connected economy.

Author: Stan Davis & Christopher Meyer.

Publisher: Addison Wesley.

Pages: 265.

ISBN: 0-201-33987-0.

Date: 1998.